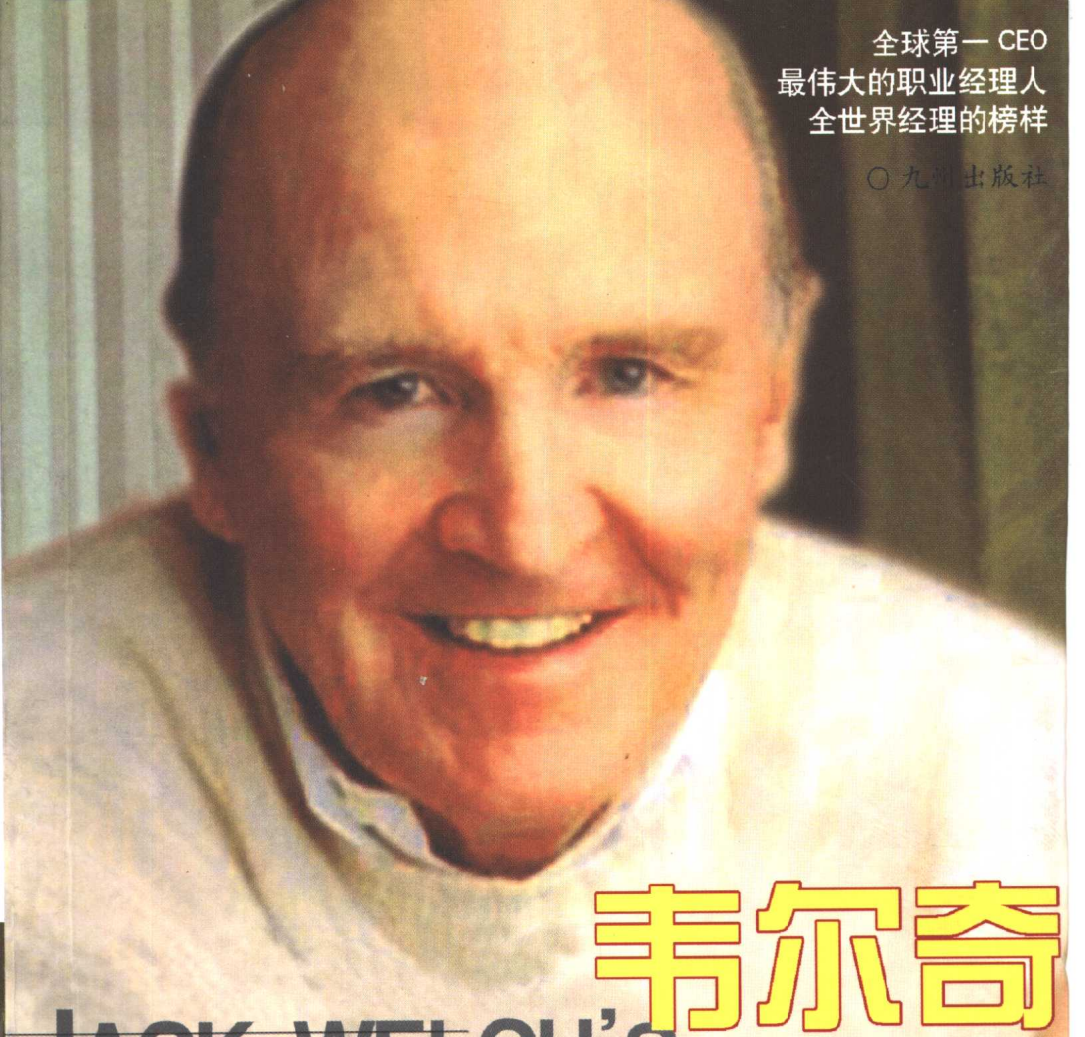


A close-up portrait of Jack Welch, an older man with a friendly smile, wearing a light-colored sweater over a collared shirt. The background is softly blurred.

全球第一 CEO
最伟大的职业经理人
全世界经理的榜样

○九州出版社

韦尔奇

JACK WELCH'S
Rule of Manager

经理法则全书

[美] 韦尔奇 / 原著
谢德高 / 编译

管理大师书系

韦尔奇经理 法则全书

〔美〕韦尔奇/原著

谢德高/编译

;

杰克·韦尔奇 (Jack Welch)，美国通用电气公司 (GE) 董事长与首席执行官，被誉为 20 世纪最伟大的职业经理人，全球第一 CEO。他长达 17 年之久的通用生涯，使他成为全球性的传奇人物，他通过把通用建设得既庞大、灵活，又颇具盈利能力而改写了经营管理学的教科书。如《商业周刊》所言：“人们尊敬韦尔奇，是因为他在通用所做的一切。人们尊敬他不只是，将会有更多的公司依循通用 ~~人~~ 的管理模式而行 ~~也~~。”

九州出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

韦尔奇经理法则全书/谢德高编译. —北京: 九州出版社, 2002.1

ISBN 7-80114-716-2

I. 韦… II. 谢… III. 企业管理-经济理论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 089772 号

韦尔奇经理法则全书

[美] 韦尔奇 原著 谢德高 编译

九州出版社出版

(邮编: 100081 北京海淀区万寿寺甲 4 号)

电话: 68706019

全国新华书店经销

九州财鑫印刷有限公司印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 17.5 字数 390 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80114-716-2/F·47 定价: 29.00 元

JACK WELCH'S RULE OF MANAGER

By Jake Welch

序：全球第一职业经理人

杰克·韦尔奇是世界上最受人称道的职业经理人，被誉为“20 世纪最伟大的 CEO”。他担任通用电气公司（General Electric）董事长与首席执行官长达 17 年，俨然已成为全球性的传奇人物。他亲手为美国企业界的重组，画下了一张极具价值的蓝图，他也因此被评为有史以来最为杰出的经营领导者之一。

《时代》、《财富》以及《商业周刊》等诸多一流杂志都载有大量对他的溢美之词。他所领导的通用电气公司更是首次被《财富》杂志评为“美国最受推崇的公司”。这个荣誉的获得很大程度上就是因为通用拥有韦尔奇这样一位好的船长。用超级投资家沃伦·巴菲特（Warren Buffet）的话来说，“人们是在为艺术家投票，而不是为画本身。”用《财富》杂志的话来说，通用赢得的这项奖是对韦尔奇的尊敬，“他通过把通用建设得既庞大、灵活，又颇具盈利能力而改写了经营管理学的教科书。韦尔奇和通用得到这项荣誉不仅归功于他们 17 年来做的一切，还归功于他们避免的一切。自 1981 年以来，几乎所有别的公司——埃克森、福特、通用汽车、西尔斯、IBM、菲利普等公司都遇到了困难：一度辉煌的威斯汀豪斯公司已经解体。通用却保持了它的地位并且越来越好。”它又引用巴菲特的话说：“人们尊敬韦尔奇，因为他在通用所做的一切，如果他在 IBM 并且只是保持它的领先地位，就不会有这项殊荣了。在韦尔奇之前，我们认为通用也是又大又

好，但不是巨无霸。”

韦尔奇初掌通用时，通用电气的销售额为 250 亿美元，盈利 15 亿美元，市场价值在全美上市公司中仅排名第十，而到 1998 年，通用电气实现了 1005 亿美元的收入和 93 亿美元的盈利，市场价值已经居世界第二。韦尔奇初掌通用时，通用旗下仅有照明、发动机和电力三个事业部在市场上保持领先地位，而如今已有 12 个事业部在其各自的市场上数一数二，如果单独排名，通用电气有 9 个事业部能入选《财富》500 强。

上述传奇般的业绩是如何取得的呢？《商业周刊》宣称，韦尔奇所制定的“与其他首席执行官反其道而行的黄金律则”。韦尔奇经过提炼，挖掘一系列经营策略并贯彻实施，将通用电气塑造成 20 世纪末全美最成功的企业。而这些经营策略已成为他的专利或标志：

- ☐ 做生意很简单
- ☐ 不要把经营搞得过于复杂
- ☐ 面对现实
- ☐ 不要惧怕变革
- ☐ 打破官僚机制
- ☐ 消除等级界限
- ☐ 运用员工的智慧
- ☐ 寻求致胜良方

这些策略正是韦尔奇在进行公司变革时所运用的思想利器。而今，在经过了 20 年残酷无情的骚动混乱后，通用电气公司依旧可以维持在管理最佳、盈利最多的企业领先群中。在美国只有少数类似通用电气这般年资的企业能够保有这样的成果，并且成为全球地区令人敬畏的竞争者。许多管理专家指出，韦尔奇所做的这些事，不仅是为了通用电气的利益着想，同时也是为了国家

利益着想。届时，许多企业的领导者将被迫跟随着他的脚步，用科学技术的眼光整顿他们的公司，朝着国际的竞争方向前进。

韦尔奇在担任通用电气首席执行官期间，他首创并实施了三项在当时还闻所未闻的经营策略。他对公司的业务进行了重组，坚持只保留那些能够充分占有市场份额的，且在所处领域的排名在前两位之内的业务品种。他大幅度裁员，这结束了本公司以及其他美国的大型企业从不裁员的传统。他卖掉了 12 亿美元的资产，购进了 26 亿美元的其他资产。同时他将通用电气的员工从 412000 削减到仅仅 229000 人。最后，他精减了通用的行政管理层：当韦尔奇接手通用时，每一个业务部门有九至十一层组织机构；十年之后，已被削减到四到五个层次。

有些观察家宣称，韦尔奇对通用电气公司最大的贡献在于他将科技与市场作了完整的契合；另一些人则说，作为一个改革者，他把民主和一般工作者的心声带进企业的竞技场中，同时也将通用推向一个全球的领导地位。

20 年来，韦尔奇驾驭着托马斯·爱迪生创建的公司，把一个严重倚重于老式制造业的工业巨人，转变成为一部高速运转的发动机，使它具备了强大的竞争实力，全球性战略思维，以及以服务业为先导的发展思路。正如《商业周刊》所言：“杰克·韦尔奇已经成功地扫除一个美国主要公司过去存在的官僚主义积弊，并将家长式的统治作风转变为一种永争第一的强悍风格。不管你喜不喜欢，美国也将会有更多公司依循着通用电气的管理模式而行。”

目 录

序:全球第一职业经理人 / 1

第一章 像个领导人而非管理者 1

杰克·韦尔奇赞赏的那种管理者与美国企业中常见的那种不怎么相同。常见的管理者觉得他们因管理者的头衔而得到报酬,只是去管理。他们觉得必须要鹤立鸡群——而不是把他们的共同点融入到团队中去。韦尔奇在定义 21 世纪的新型管理者上确实是革命性的,他认为管理者更应该像个领导人,这样的管理者才能够消除自我,模糊身份,为公司的利益而工作,也只有这样的管理者才能够激励别人,允许他们自由思考和创造性工作。管理越少,公司越好,这就是韦尔奇的名言。

一、迎接改变,毫不畏惧 / 2

(一) 重新思考经营模式 / 2

(二) 视变革为动力 / 5

(三) 要勇气,更要有敏锐的洞察力 / 8

二、不要去管理,而要去领导 / 15

- (一) 灌输“所有权”的观念 /17
- (二) 管理者把事情弄糟，领导者激励员工 /19
- (三) 超级领导者 /21

三、面对现实，果断行动 /25

- (一) 眼光要长远 /26
- (二) 迎接挑战，重组通用 /28
- (三) 坦率行事 /32

四、简化一致，贯彻指令 /33

- (一) 团队合作 /35
- (二) 畅达的交流 /36
- (三) 管理者的类型 /39
- (四) 更高的自主性 /41

第二章 强化企业的引擎 45

韦尔奇一接管通用电气公司便马上革除旧习，大踏步迈向改革之途——朝向一种快速，在结构本质上斩草除根式的改变。许多专家，当然还有通用电气的员工，都无法理解他为何要将一个看来颇为完好的公司做这般的拆毁与重建。曾经一度被誉为全美最强悍老板的韦尔奇为商业辞典中增添了一些最恐惧的词汇：如重新建构、裁减规模等，他在通用电气公司点燃了这把火，并且迅速地扩展延烧至全美各地的劳动大军。无论媒体、通用电气的员工或是其他公司，都被韦尔奇这种当机立断式的迫切改革惊吓得目瞪口呆。然而正是韦尔奇这种强化企业引擎的重大举措，才保证了公司在以后的发展进程中傲立潮头。

- 一、病症出现之前未雨绸缪 /46
 - (一) 企业家气质 /46
 - (二) 人见其长, 韦尔奇见其短 /53
 - (三) 先知先觉, 百战不殆 /57
- 二、视改变为机会, 而非威胁 /62
 - (一) 关键是观念的改变 /62
 - (二) 机会主义 /65
 - (三) 为未来做准备 /67
 - (四) 企业的转型 /69
- 三、重组、关闭或出售 /72
 - (一) 将整顿团队视为一体 /73
 - (二) 争取奥运转播权 /75
 - (三) 有线电视的好处 /77
 - (四) 无聊的节目 /78
 - (五) 传播文化 /80
- 四、不要把数字当目标 /84
 - (一) 数字不是蓝图 /85
 - (二) 以人为本, 而非数字 /87
 - (三) 强调软体价值 /88
- 五、创造好学精神 /90
 - (一) 好学精神的真正价值 /91
 - (二) 好学精神的运转 /93
 - (三) 向你的员工学习 /94
- 六、成为第一或第二名 /98
 - (一) 以市场中老大的地位做生意 /99

(二) 依靠建立核心目标来大大提高利润额 /102

(三) “三圆圈”战略 /104

(四) 策略判断 /108

(五) 我讨厌“中子弹杰克”这个称号 /112

(六) 策略的缺失 /114

七、突破生产力的瓶颈 /116

(一) 改变经营方式 /117

(二) 控制成本 /119

(三) 市场驱动 /121

(四) 大小计划混合实施 /123

八、掌握自己的命运 /125

(一) 四项战略目标 /125

(二) 灌输紧迫意识 /127

九、做企业中的典范 /133

(一) 适应市场的变化 /133

(二) 衡量业绩的指标 /135

第三章 建立领导市场的公司 139

杰克·韦尔奇采取的经营策略和创新数目之多，在美国的首席执行官当中是无人可以与之匹敌的。他自始至终，都潜心推动公司进行大规模的策略性变革。韦尔奇认为，外部的经营环境已经发生了重大变化，通用电气没有理由不改变自身状况。经营背景的变化——尤其是高科技产业的发展和全球竞争对手的崛起，势必对通用电气造成严重威胁。为了实现增加通用电气竞争力的目标，韦尔奇觉得有必要采取美国企业界前所未有的

系列大规模经营策略行动，那就是向服务业转变和推行全球化，以及全面提升通用电气产品的品质。

一、经营全球化 /140

- (一) 漂亮的一击 /141
- (二) 艰难的转换 /144
- (三) 全球化思维 /147
- (四) 国际性的眼光 /149
- (五) 提高标准 /152
- (六) 市场在哪里 /154

二、企业质量行动 /156

- (一) 正视现实，迎接挑战 /158
- (二) 追求速度带来质量 /159
- (三) 六个标准差 /162
- (四) 通用自己的“六个标准差”质量计划 /164

三、改变公司里的每一个工作环节 /165

- (一) 一次关键会议 /165
- (二) 让提高品质成为全员任务 /168
- (三) 如何启动六个标准差 /170
- (四) 要么全力以赴，要么一走了之 /173
- (五) 是纪律，还是官僚作风？ /175
- (六) 重要的是顾客 /176

四、评估、分析、改进、监控 /178

- (一) 六个标准差的运行 /179
- (二) 六个标准差中的参与者 /180
- (三) 进程的评估 /181

- (四) 滚动式发展 /182
- (五) 最具指标效果的范例 /186
- (六) 影响 /188

第四章 创造无界限的组织 193

韦尔奇相信使通用电气独一无二和盈利丰厚的原因，很大程度上是由于公司推行的无界限组织，使公司的10个主要事业部能够互相交换意见。领导人的责任则是提供方向，但是若无众人的共识，新方向是无法激发行动的，因此有效的沟通显得特别重要。领导者不能再单纯依赖个人本身的权力，改革的持续动力来自整个组织关键干部的支持与配合。

一、扬弃官僚体系，重击官僚体制 /194

- (一) 决定成败的不是目标，而是措施 /194
- (二) 正视逆境，重塑公司面貌 /196
- (三) 对官僚体制的一击 /197
- (四) 减少等级差别 /199

二、轻巧灵活，简单高效 /204

- (一) 小公司的好处 /205
- (二) 体制简化，行动敏捷 /206
- (三) 速度是最重要的元素 /207

三、探测组织脉动 /211

- (一) “策略规划” /212
- (二) 财权高度集中 /215
- (三) 统而不死，分而不散 /216

- 四、减少管理层次 /219
 - (一) 消除障碍, 提高效率 /220
 - (二) 充分授权, 提升竞争力 /222
- 五、不要受限于管理阶层 /226
 - (一) 拆除藩篱 /227
 - (二) 分头行销 /228
 - (三) 合作共事 /230
 - (四) 有多少通用员工在这样做 /231
 - (五) 通用的行动方式 /232
 - (六) 建立以资讯为基础的组织 /235
- 六、群策群力, 持之以恒 /236
 - (一) 群策群力 /236
 - (二) 一贯的坚持 /239
 - (三) 传达的讯息不应因人而异 /242
- 七、创造公司的学习文化 /244
 - (一) 求知若渴 /245
 - (二) 通用的独特性 /246
 - (三) 全球最博学的一群人 /250
 - (四) 学习文化的压力 /257

第五章 善用人力 追求竞争优势 261

韦尔奇秉承一种“物竞天择, 适者生存”的原则, 将他公司员工人数从 40 多万削减到只有 23 万, 这使通用电气公司变得更加精简, 更为强壮、更具竞争力。为了有效地提高员工的生产效率。他决定让他的员工参与

公司的决策。1989年，他开始尝试在全公司推行一项向通用员工们授权的行动方案，他称之为“通力合作”。就韦尔奇看来管理人员必须把自己作为团队的成员和教练员。他们的工作是提供帮助，他们应该有能力去激励他人、赞赏他人，并且懂得何时这样去做。

一、追求速度、简单与自信 /262

- (一) 速度减少控制 /264
- (二) 让简化以更容易的方式进行 /265
- (三) 自信——不安全感的良药 /267

二、利用每一个人的智慧 /269

- (一) 适者生存 /269
- (二) 捕捉好点子的计划 /272
- (三) 奖励最优秀的员工 /274
- (四) 遗憾的是我们拖得太久了 /276
- (五) 赢得员工的心 /278

三、让人人参与 /280

- (一) 通力合作的目标 /281
- (二) 摒弃公司里的老板元素 /284

四、通力合作的行动指南 /288

- (一) 如何实施通力合作计划 /289
- (二) 组织通力合作需采取的步骤 /289
- (三) 只有三种回答的方式 /293
- (四) 后续行动 /294
- (五) 通力合作的七个关键步骤 /295

五、创造员工勇于发言的工作氛围 /297

- (一) 108 条建议 /298
- (二) 响尾蛇与大蟒蛇 /299
- (三) 这些不是“密告大会” /302
- 六、只保留一流的人才 /305
 - (一) 这不是好现象 /306
 - (二) 变压力为动力 /307
 - (三) 有效地利用权力 /310
 - (四) 一流人才的标准 /312
 - (五) 人才考评 /314

第六章 开拓创新 追求速度和品质 319

为了确保通用电气拥有合理的业务结构，韦尔奇推出一项业务开拓策略——通用电气要求各业务部门主管都思考一个问题：怎样做才能在市场上占据统治地位。随后他们必须做出果断的决策，哪些业务值得培育，哪些应该放弃。韦尔奇坚信，通用开拓的广播电视业和服务业，可以成倍地为通用电气开拓潜在的市场占有危国，从而获得实实在在的利润。

- 一、追求突破性进步 /320
 - (一) 惊人的大手笔 /322
 - (二) 伺机行动，措施有力 /325
 - (三) 约束挥金如土的企业 /327
 - (四) 进军有线电视 /330
 - (五) 我的行动太慢了 /332
- 二、超越目标 /334

- (一) 强化延伸目标 /334
- (二) 梦想令人兴奋 /336
- (三) 不断延伸 /338
- (四) 延伸的风险 /341
- 三、培植服务事业 /343
 - (一) 服务业的巨浪 /345
 - (二) 实施策略性规划 /346
 - (三) 生产与服务相互促进 /348
- 四、对金融服务业的倚重 /352
 - (一) 令人瞩目的成长 /352
 - (二) 延伸通用资本事业 /355
 - (三) 通过购并成长 /357
 - (四) 策略的改变 /358
- 附录：增长的三条道路——全球化、服务、质量 /360

第七章 独树一帜的领导模式 371

对韦尔奇来说，领导不是目标，而是过程。换句话说，没有一个一成不变的“领导”定义。领导是一个进化的概念。至于定义理想的领导者，韦尔奇承认他未必掌握着最好的答案。以韦尔奇的观点，不同的人在定义理想的领导者时都会有自己的见解。通用电气是以培养全美最优秀的企业管理人员而闻名的。然而韦尔奇不是那种取得一点成功就停步不前的人。他考虑的是，对于像通用电气这样古老而庞大的公司，惟一使其立于不败的诀窍就是：它的领导者必须坚持用一种审慎、苛求的眼光看待和分析公司以往的成败，并采取必要的措施。